

Rapportage Ruimte voor de Professional



10 oktober 2012

© ICTU Programma InternetSpiegel



Samenvatting

Het Openbaar Bestuur verandert door diverse ontwikkelingen, zoals bezuinigingen en een veranderende samenstelling van de beroepsbevolking. Het is een uitdaging om ondanks bezuinigingen goed te presteren en ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te zijn én te blijven die talenten weet te boeien en binden. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft een actieprogramma opgezet om bij te dragen aan het oplossen van de uitdaging: het programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur (BWOB). Onderdeel van dit programma is de actielijn: *Verhoging arbeidsproductiviteit en meer ruimte voor de professional*. Dit onderzoek is verricht in het kader van die lijn.

Omdat goede informatie ontbreekt over wat 'Ruimte voor de professional' nu precies is, aan welke knoppen men kan draaien om de ruimte te beïnvloeden en wat de gevolgen zijn van aspecten van ruimte heeft ICTU Programma InternetSpiegel in opdracht van BZK een vragenlijstonderzoek gedaan onder medewerkers in het Openbaar Bestuur en het onderwijs.

Uit het onderzoek blijkt dat het zinvol is om onderscheid te maken tussen vier verschillende dimensies van ruimte:

- **Wat** je doet en **Hoe** je dat doet (het bepalen van de inhoud van het werk en de manieren om het werk te doen),
- **Met wie** je werkt (de ruimte om zelf de samenwerkingspartners te kiezen)
- **Waar** je werkt (voor de plaats om te werken)
- **Wanneer** je werkt (de planning van het werk),

Het maken van onderscheid tussen de vier ruimte-aspecten is van belang voor de effecten die worden nagestreefd met het beïnvloeden van de ruimte. Het vergroten van de ruimte om te bepalen wat je doet, hoe je dat doet en met wie je dat doet heeft op de meeste effectindicatoren (zoals efficiëntie, tevredenheid en verloopbestendigheid) een duidelijk positief effect. Het beeld voor de ruimte om te bepalen waar je werkt en wanneer je werkt is minder eenduidig positief. Maatwerk is daar geboden, afhankelijk van de personen die het betreft en het type werk.

Het maken van onderscheid tussen de vier ruimte-aspecten is óók van belang bij het bepalen van de juiste 'knoppen' waaraan de organisatie kan draaien. In grote lijnen is het beeld gelijk (controle en regedruk leiden tot een lager beleefde ruimte en aspecten als 'mate van invloed' hebben een positieve invloed) maar per aspect van ruimte is er wel een verschil tussen de knoppen die zinvol zijn om aan te draaien.

Het blijkt tenslotte ook zinvol om specifiek te kijken naar professionals als aparte groep, met eigenschappen die wat verschillen van die van publieke medewerkers in het algemeen. Zo lijken de professionals anders dan de overige medewerkers vatbaarder voor het stellen van doelen en ervaren ze over de hele linie al meer ruimte.

Het onderzoek leidt tot een serie aanbevelingen voor het Ministerie, Publieke organisaties en professionals. Deze zijn puntsgewijs opgenomen in het conclusiehoofdstuk.

1 Achtergrond, doelstelling en uitvoering

Achtergrond: Beter werken in het Openbaar Bestuur

Er gaat veel veranderen bij de overheid. De bezuinigingen op het openbaar bestuur zullen leiden tot boventaligheid van personeel. Op termijn zullen er daartegenover ook personeelstekorten gaan ontstaan. Veel medewerkers bij rijk, gemeenten, provincies en waterschappen gaan de komende jaren met pensioen. Slaagt de overheid er in nog voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken? In het licht van de verkrappende arbeidsmarkt is dat de vraag. Het werken bij de overheid verandert tegelijkertijd en dat moet ook. De noodzakelijke vernieuwing betekent dat andere vaardigheden van werknemers worden gevraagd dan in het verleden.

Voor het Openbaar Bestuur is het een uitdaging om ondanks bezuinigingen goed te presteren en ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te zijn én te blijven die talenten weet te boeien en binden. Dat vraagt om het anders organiseren van werk en het investeren in mensen. Het programma 'Beter werken in het openbaar bestuur', van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties levert hieraan, samen met partners uit het openbaar bestuur in de diverse overheidssectoren een bijdrage met haar programma 'Beter Werken in het Openbaar Bestuur' (BWOB). Het programma bestaat uit drie programmalijnen:

Lijn 1: Oplossen acute problematiek en bevordering arbeidsmobiliteit
Juist nu, nu overschotten en tekorten op de arbeidsmarkt naast elkaar voorkomen, loont het om te investeren in de totstandkoming van regionale arrangementen (bijvoorbeeld detacheringconstructies, omscholingsregelingen, etc.). BZK wil partners helpen in het aanreiken van kennis en ervaringen over wat werkt en wat niet werkt, hinderlijke regels aan de kaak stellen, en samen met anderen een vliegwielfunctie vervullen in het tot stand komen van van-werk-naar-werk-netwerken.

Lijn 2: Voorkomen toekomstige tekorten en flexibiliseren arbeidsinzet
Om op lange termijn aantrekkelijk te zijn als werkgever moeten partijen nú investeren in vernieuwing van arbeidsrelaties. BZK wil samen met partners in het openbaar bestuur een nieuwe impuls geven aan het werkgeverschap, waarbij ook over de grenzen van (deel)sectoren heen gekeken wordt. Onder andere door met elkaar een discussie te starten over nieuw werkgeverschap, nieuwe concepten te ontwikkelen en de schijnwerper te zetten op organisaties die pionieren.

Lijn 3: Verhoging arbeidsproductiviteit en meer ruimte voor de professional
Tegen de achtergrond van arbeidsmarktkrapte en bezuinigingen is productiviteitsvergroting des te meer van belang. Diverse gemeenten, waterschappen en uitvoeringsorganisaties zijn al heel innovatief bezig. Er wordt echter onvoldoende van elkaar geleerd. Verbeteringen worden onvoldoende en onvoldoende systematisch opgespoord en verspreid. Krachtenbundeling en toepassing van nieuwe instrumenten kan hier betekenis hebben. Vorming van netwerken van professionals kan bijdragen aan vergroting van het innoverend vermogen van publieke organisaties.

Probleemstelling: ontbrekend inzicht in Ruimte voor de Professional

Dit onderzoek maakt onderdeel uit van de derde lijn van het programma BWOB: *Verhoging arbeidsproductiviteit en meer ruimte voor de professional* en focust zich daarbij specifiek op de Ruimte voor Professionals. Vanuit diverse kanten is de afgelopen jaren

aangegeven dat de Ruimte voor Professionals onder druk staat (Beroepstrots, Beroepszeer, Tegengaan Regeldruk) ofwel dat het vergroten van ruimte voor professionals mogelijk een belangrijke schakel is voor beter en prettiger werk (Slimmer Werken, Het Nieuwe Werken, Goed Werkgeverschap). Op basis van deze stellingnames zou je verwachten dat er een goed beeld bestaat van wat 'Ruimte voor Professionals' nu eigenlijk is en op welke manier het bijdraagt aan beter functionerende organisaties of gelukkig werknemers. In de praktijk valt dat tegen. Een eenduidig beeld van 'Ruimte voor Professionals' ontbreekt en er is weinig inzicht in de werking. Om die lacune te vullen heeft het ICTU Programma InternetSpiegel in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken een onderzoek gedaan naar de Ruimte voor Professionals binnen de Publieke Sector. Het onderzoek vormt voor BZK het startpunt in een leertraject waarin ruimte scheppen en ruimte nemen centraal staan.

Doelstelling van het onderzoek

Dit onderzoek beoogd te helpen bij een betere duiding van het begrip 'Ruimte voor de Professional' en aangrijpingspunten te geven voor verbetering. Centraal in het project staan de volgende hoofdvraag en deelvragen:

Hoe is het gesteld met de ruimte voor professionals in de publieke sector, zoals ervaren door deze professionals zelf?

- 1) Wat is professionele 'ruimte', en over welke professionals hebben we het? Hoe operationaliseer je de begrippen?
- 2) Welke factoren beïnvloeden de ervaren ruimte voor professionals?
- 3) Zijn er opvallende verschillen tussen sectoren waar te nemen in de ervaren ruimte?
- 4) Zijn er verschillen tussen professionals en niet-professionals waarneembaar?
- 5) Wat zijn de effecten van de ervaren ruimte voor professionals op het welzijn van de medewerkers en de arbeidsproductiviteit?
- 6) Zijn er verbeterpunten waar te nemen voor professionals zelf, de organisaties waarin zij werken of de rijksoverheid?

Het onderzoek leidt tot beantwoording van deze onderzoeksvragen en daarmee tot meer inzicht in het begrip 'ruimte voor de professional' en meer inzicht in de mogelijkheden deze te beïnvloeden.

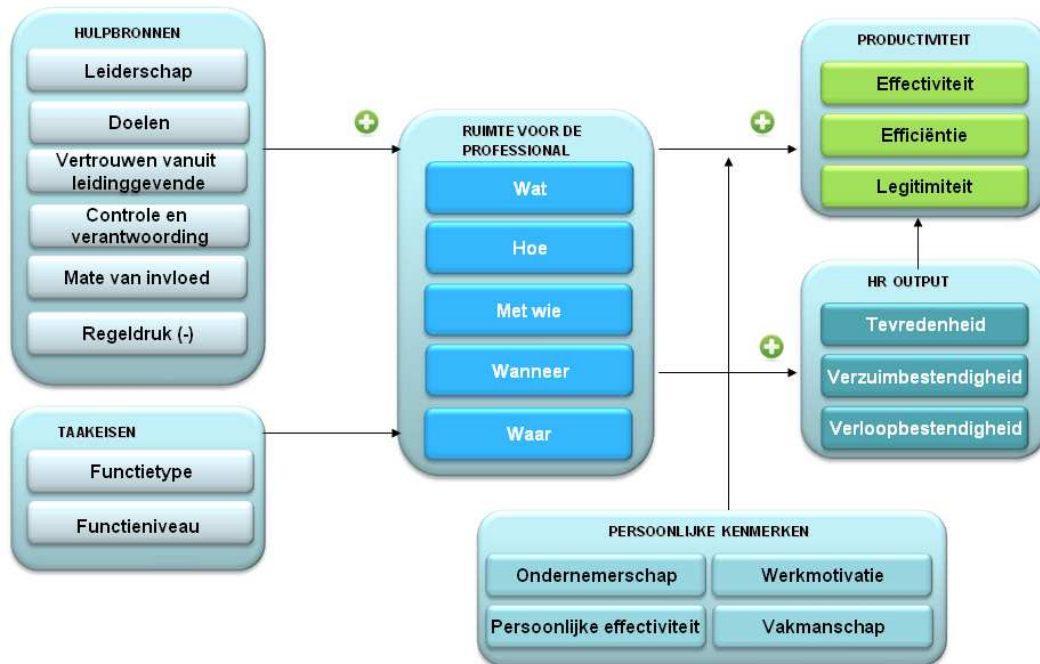
Uitvoering van het onderzoek

De vragen worden in dit document beantwoord met behulp van de resultaten uit kwantitatief vragenlijstonderzoek in het flitspanel van BZK. Het onderzoek is vormgegeven met behulp van informatie uit literatuur, interviews¹, bestaande instrumenten van InternetSpiegel² en een bijeenkomst met wetenschappers³. Op basis van alle informatiebronnen heeft InternetSpiegel een onderzoeksmodel vormgegeven. Dat is hieronder weergegeven. Het model geeft een overzicht van de elementen die in het onderzoek aan bod komen. Elk blokje (bv. Leidinggevende) representeert een set/module van samenhangende vragen over één element. Elk kader (bv. Hulpbronnen) bevat een aantal modules met een soortgelijke (veronderstelde) functie in het model.

¹ Jos Kole (UU), Trui Steen (UL), Karin Geuijen (UU), Gerhard Smid (OU/ SIOO), Lars Tummens (EUR)

² Specifiek: Beroepstrots, Het Nieuwe Werken en Medewerkertevredenheidsonderzoek.

³ Bijeenkomst gehouden op 14-03-2012. Aanwezigen: Bram Steijn (EUR), Ton de Korte (NCSI), Aukje Nauta (UvA), Bas de Wit (UU), Lars Tummens (EUR), Wilco Brinkman (A-advies), Roelant van Zevenbergen (BZK), Brenda Vermeeren (EUR/InternetSpiegel) en Daniël van Geest (InternetSpiegel)



In de onderstaande tabel is per element van het model een voorbeeldvraag opgenomen.

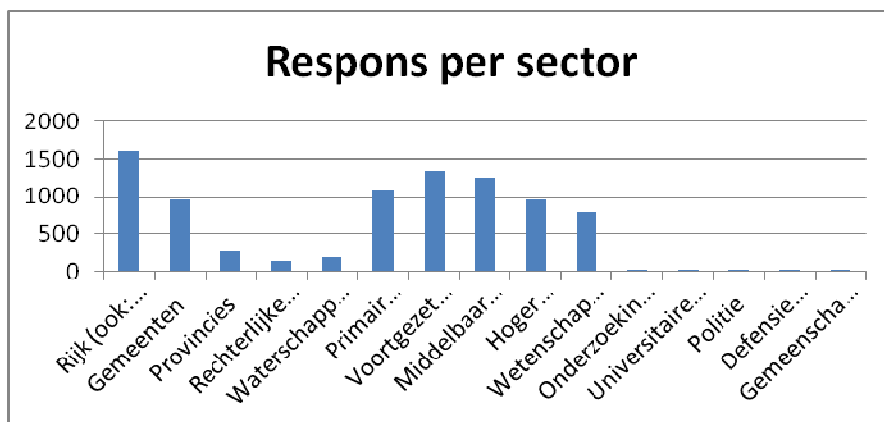
Onderwerp vraagmodule	Voorbeeldvraag
Hulpbronnen	
Leiderschap (transformationeel)	Mijn leidinggevende zorgt voor goede samenwerking tussen medewerkers
Doelen	Mijn taken en werkzaamheden zijn volstrekt helder
Vertrouwen vanuit leidinggevende	Mijn leidinggevende vertrouwt er op dat ik mij volledig inzet
Controle en verantwoording	Mijn leidinggevende controleert alles wat ik doe
Mate van invloed	Ik krijg de mogelijkheid om invloed op de beslissingen van mijn afdeling uit te oefenen
Regeldruk	Het kost mij veel tijd om te voldoen aan alle regels en verplichtingen binnen mijn organisatie
Taakeisen en kenmerken	
Functieniveau	Welk opleidingsniveau is vereist voor de uitvoering van uw functie?
Functietype: Feedback	Mijn leidinggevende laat me geregeld weten hoe goed ik mijn werk uitvoer
Functietype: Taakvolledigheid	Mijn functie biedt mij de mogelijkheid om de gedeelten van het werk waar ik aan begin, volledig af te maken
Functietype: Taakvariatie	Mijn werk is vrij simpel en kent veel herhaling
Functietype: Taakbelang	De resultaten van mijn werk hebben veel invloed op andere mensen
Aspecten van Ruimte voor de Professional	
Wat	Ik kan zelf bepalen welke werkzaamheden ik verricht
Hoe	Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk doe
Met wie	Ik krijg de ruimte om samenwerking te zoeken met mensen die van belang zijn voor mijn werk
Wanneer	Ik kan zelf beslissen op welke tijdstippen ik werk
Waar	Ik kan zelf kiezen op welke locatie ik ga werken
Persoonlijke kenmerken	
Ondernemerschap	Ik zoek regelmatig naar mogelijkheden om onze werkwijze te verbeteren
Werkmotivatie	Ik doe er alles aan om mijn werk goed te doen, ongeacht de problemen die spelen

Persoonlijke effectiviteit	Ik ben ervan overtuigd dat ik elke taak die mij wordt toegewezen succesvol kan uitvoeren
Vakmanschap	Ik ben altijd op zoek naar nieuwe manieren om mijn werk nog beter te doen
Productiviteit	
Effectiviteit	Op mijn afdeling worden de gestelde doelen gehaald
Efficiëntie	Op mijn afdeling wordt geen tijd verspild
Legitimiteit	Mijn afdeling behandelt belanghebbenden op eerlijke en gelijke wijze.
HR output	
Tevredenheid	Hoe tevreden bent u met uw baan, alles bijeengenomen
Verzuimbestedigheid	Hoeveel keer heeft u zich in de afgelopen twaalf maanden ziek gemeld?
Verloopbestedigheid	Ik heb weinig redenen om bij deze organisatie weg te gaan

Deze module Leiderschap bevat verschillende onderdelen. Voor meer uitleg daarover wordt verwezen naar de vragenlijst. De volledige vragenlijst van het onderzoek is een bijlage bij dit onderzoek.

Respons

Van de 25.515 genodigden hebben 8.592 de moeite genomen om de vragenlijst in te vullen, afgerond 34%. De respons is niet perfect verdeeld maar ook de kleinere groepen (Waterschappen, Rechterlijke macht) hebben een redelijke omvang. De verwaarloosbare aantallen bij Onderzoeksinstituten, UMC's e.d. zijn een logisch gevolg de steekproeftrekking. Deze groepen zaten niet in de steekproef.



2 Ruimte: géén eendimensionaal begrip

Professionele ruimte

Het begrip (werk)autonomie is een mooi vertrekpunt voor een duiding en invulling van het begrip 'ruimte voor de professional'. In interviews⁴ en tijdens de wetenschapstafel 'Ruimte voor de professional'⁵ werd diverse keren verwezen naar bestaande literatuur vanwege de verwantschap van de begrippen. Autonomie kan worden gezien als een van de bepalende kenmerken van het professionele werk, voor zeer van elkaar verschillende beroepen.⁶ Werk autonomie kan verschillende voordelen hebben voor zowel de organisatie als de werknemer. In een meta-analyse van meer dan honderd onderzoeken, toonde Spector (1986) aan dat werkautonomie in verband kan worden gebracht met minder stress, meer inzet, hogere medewerkertevredenheid, meer motivatie en betere prestaties.⁷ Specifiek voor de Nederlandse publieke sector worden deze bevindingen ook in de resultaten van InternetSpiegel medewerkeronderzoek teruggevonden.

De koppeling van autonomie aan indicatoren als tevredenheid en motivatie heeft een lange historie. In de human relations benadering is één van McGregor's (1960) centrale stellingen dat medewerkers invloed moeten kunnen uitoefenen op beslissingen die hun leven beïnvloeden.⁸ Het uitvoeren van zelf genomen beslissingen is prettig. Bovendien ervaren medewerkers erkenning wanneer ze in de gelegenheid worden gesteld om zelf beslissingen te nemen en uit die erkenning volgt tevredenheid en een goede motivatie. Onderzoekers binnen organisaties hebben autonomie op tal van manieren bestudeerd. Het lijkt erop dat conceptualisaties van autonomie de historische en economische context reflecteren.⁹ De toonaangevende definitie in de jaren '70 was die van Hackman en Oldham.¹⁰ Zij beschrijven werkautonomie als de mate waarin het werk vrijheid en onafhankelijkheid geeft over werkroosters en werkprocessen. De op dat moment nog dominante lopende band-werk klinkt daar duidelijk in door. Ook Wall focust zich op autonomie in een productie-context, met onderzoek naar de mate waarin medewerkers invloed kunnen uitoefenen op het moment waarop ze werken (timing control), hoe ze werken (method control) en wat hij noemt boundary control, invloed op bijvoorbeeld onderhoudswerkzaamheden.¹¹ Deze conceptualisaties zijn vooral in specifieke werkomgevingen waardevol gebleken.

Meer recent zijn door Morgeson (2006) drie dimensies van werkautonomie onderscheiden die meer overeenkomen de huidige werkvloer: autonomie rondom planning (**wanneer**), werkmethoden (hoe) en de besluitvormings-autonomie (**wat**).¹² Deze drie dimensies zijn voorlopig nog actueel maar voor een goed begrip van

⁴ Jos Kole (UU), Trui Steen (UL), Karin Geuijen (UU), Gerhard Smid (OU/ SIOO), Lars Tummers (EUR)

⁵ Voor een kort verslag zie Bijlage 1.

⁶ Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London: Farmer Press. Manley, 1995.

⁷ Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39: 1005-1016.

⁸ McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise* New York McGraw-Hill.

⁹ Gagné, M., & Bhawe, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. In V. I. Chirkov, R. M. Ryan & K. M. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cross-cultural context: Perspectives on the psychology of agency, freedom, and well-being*. (pp. 163-187). Dordrecht: Springer.

¹⁰ Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

¹¹ Wall, T.D., Jackson, P.R. and Mullarkey, S., (1995) Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility, *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 16 No. 5, pp. 431-56.

¹² Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.

ruimte/autonomie in de 21^e eeuw lijken er tenminste twee dimensies te ontbreken. Ten eerste lijkt erop dat ook rekening moet worden gehouden met de '**waar**' dimensie van werkautonomie: waar te werken. Deze dimensie is relevant geworden nu werken op een andere plek dan op kantoor (Het Nieuwe Werken / Slimmer Werken) steeds vaker voorkomt. De mogelijkheid van werken op afstand kan gezien worden als een andere dimensie van het werk van autonomie: keuze van een werkplek. Als aspect van autonomie lijkt deze dimensie tot nu toe verwaarloosd. Gagné en Bhave (2011) merken op dat "zeer weinig onderzoek daadwerkelijk test of telewerken werkautonomie doet toenemen en meer zelfregulering dan 'gewone' banen vergt.

Ten tweede lijkt het belangrijk om rekening te houden **met wie** mensen kunnen werken. Bekker (2009) stelt dat ambtenaren veel meer dan vroeger moeten samenwerken.¹³ In een netwerksamenleving kunnen medewerkers met behulp van ICT werken met anderen over de hele wereld.¹⁴ Omdat reisafstand en het afstemmen van agenda's minder van invloed zijn op de mogelijkheid om samen te werken, kunnen meer mensen worden betrokken die op één of andere manier een bijdrage kunnen leveren aan oplossing van het probleem.¹⁵ Vooral voor kenniswerkers, lijkt het van belang om te kunnen beslissen met wie ze werken.

Samenvattend komen we tot vijf dimensies van ruimte die we in hier onderzoeken:

- **Wat** je doet (het bepalen van de inhoud van het werk),
- **Hoe** je je werk doet (manieren om het werk te doen)
- **Waar** je werkt (autonomie voor de plaats om te werken)
- **Wanneer** je werkt (de planning van het werk),
- **Met wie** je werkt (de ruimte om zelf de samenwerkingspartners te kiezen)

Samenvoeging ruimte Wat en Hoe

Voorafgaand aan de verdere inhoudelijke analyse van de gegevens is als eerste stap een statistische analyse¹⁶ uitgevoerd om te beoordelen of de inhoudelijke overlap, in de ogen van de respondent, niet te groot is. Uit die analyse bleek dat de ruimte om te bepalen wat je doet en hoe je dat doet voor de respondent sterk overlappen. In het vervolg van het onderzoek zijn deze twee daarom bij elkaar gevoegd.

¹³ Bekker (2009) *Liasons dangereuses*. CAOP.

¹⁴ Castells, M. & P. Monge. (2011) "Prologue to the Special Section: Network Multidimensionality in the Digital Age". *International Journal of Communication*, Vol. 5, pp. 788–793.

¹⁵ *Ambtenaar 2.0 Beta*, 2009.

¹⁶ Principale Componenten Analyse met Oblimin rotatie.

4 Professionals versus niet-professionals

Maakt het uit voor het vraagstuk van 'ruimte voor professionals'?

Over Professionals

Als er over professionals wordt gesproken, is vaak onduidelijk wat er precies mee wordt bedoeld, constateren Zuurmond en De Jong terecht.¹⁷ Vaak wordt de term bij het gebruik niet gedefinieerd. Een breed geaccepteerde definitie ontbreekt, al lijkt er een gedeeld gevoel te bestaan dat mensen met bepaalde beroepen wel professionals zijn en mensen met andere beroepen niet.¹⁸ In de organisatiekunde is de definitie van Mintzberg (1983) invloedrijk. Voor Mintzberg zijn medewerkers in een professionele bureaucratie professionals. Kenmerkend voor deze groep is dat zij (1) direct contact hebben met de klanten van de organisatie, (2) beschikken over een zekere discretionaire ruimte en (3) gebonden zijn aan een bepaald specialisme, de professie.¹⁹ Op basis Gabe, Bury & Elston (2004) kan de definiëring van professionals worden aangevuld met: (4) een hoge opleiding, (5) een hoge status en (6) een hoog salaris.²⁰ Voorbeelden van dergelijke professionals voor de publieke sector zijn artsen, docenten en onderzoekers.²¹ Kole (2007) benoemt daarnaast de hoge beroepsstandaarden (7) en een grote toewijding (8) als kenmerkend voor professionals.²²

De acht genoemde kenmerken geven samen kleur aan het begrip. De strengheid waarmee alle acht als strikte voorwaarde worden gezien om te kunnen spreken over professionals of niet-professionals bepaald wie er uiteindelijk professional wordt genoemd en wie niet. Opvallend is dat in het maatschappelijk debat een versoepeling plaatsvindt bij toepassing van deze kenmerken. Steeds meer beroepsgroepen spreken over zichzelf in termen van professionals en steeds meer beroepsgroepen worden als professional aangeduid.²³ Voorbeelden van dergelijke groepen zijn jeugdzorgmedewerkers en baliemedewerkers op werkpleinen. In dit onderzoek is er voor gekozen deze ontwikkeling (verbreding van groep professionals) te volgen en een brede werkdefinitie te hanteren. Een professional is in dit onderzoek iemand die voldoet aan de volgende drie kenmerken:

1. **Werkzaam in de (semi) publieke sector.**
2. **Hoge opleiding, hoge status en een hoge waardering.**
3. **Beschikken over discretionaire ruimte** (in zekere mate). Het werk is te complex voor volledige protocollering en centrale sturing.

In deze werkdefinitie worden beleidsambtenaren vanaf een bepaald schaalniveau gerekend tot de professionals.

Is er verschil tussen professionals en niet-professionals?

Om deze vraag te beantwoorden is in het databestand op basis van bovenstaande werkdefinitie een onderscheid gemaakt tussen een groep professionals en een groep niet-

¹⁷ Zuurmond, A & J. de Jong. (2010) *De professionele professional, de andere kant van het debat over ruimte voor professionals*. Uitgave Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

¹⁸ Lackner, I. S. Onderstal, O. de Smeth & J. Theisens (2009) Ruimte voor professionals: economische perspectieven. in: Jansen, Thijs, Brink, Gabriel van den, & Kole, Jos (Eds.) (2009) *Beroepstrots*. Een ongekende kracht. Amsterdam: Boom.

¹⁹ Mintzberg, H. (1983) *Structures in fives: designing effective organizations*. England Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

²⁰ Gabe, J., Bury, M., & Elston, M. A. (2004). *Key concepts in medical sociology*. London: Sage.

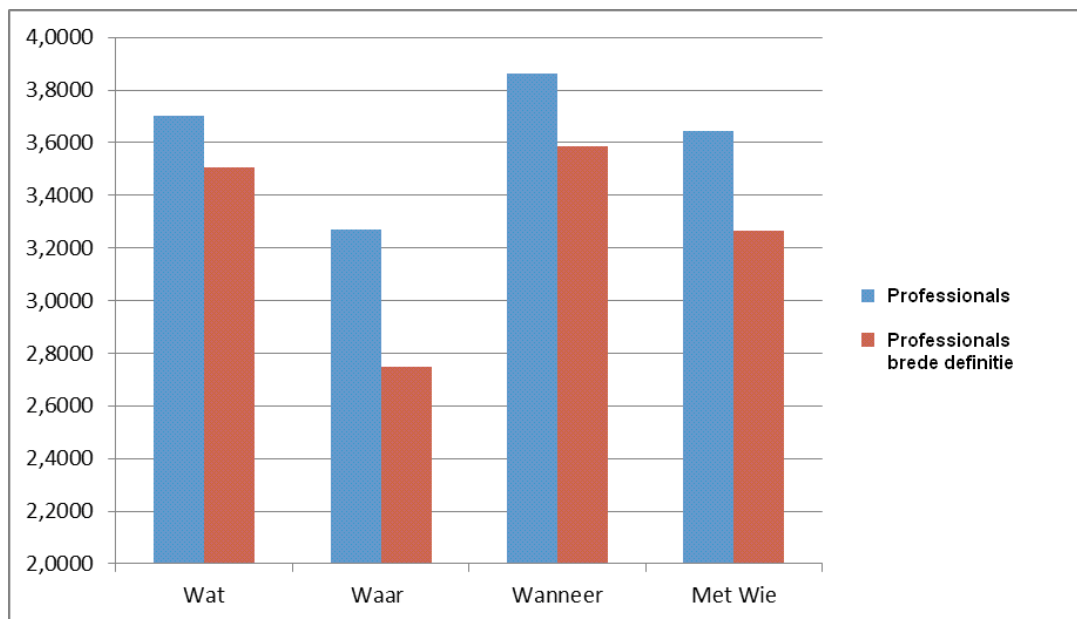
²¹ Tummers, L.G., Bekkers, V.J.J.M. & Steijn, A.J. (2009). Policy alienation of public professionals: Application in a New Public Management context. *Public Management Review*, 11(5), 685-706.

²² O.b.v. interview en: Kole, J. (2007) Professionals in crisis en context. Pleidooi voor een brede professionele ethiek, *Filosofie en Praktijk*, jr. 28, nr. 5, 19-32.

²³ Zuurmond, A & J. de Jong. (2010) *De professionele professional, de andere kant van het debat over ruimte voor professionals*. Uitgave Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

professionals. Met name criterium 2 (hoge opleiding en hoge waardering) is daarbij van belang. Alle respondenten in dit onderzoek voldoen aan het eerste criterium (werkzaam in publieke sector). Het derde criterium (zekere mate van discretionaire ruimte) hangt nauw samen met wat we willen onderzoeken.

Voor de twee groepen, professionals en niet-professionals, is allereerst gekeken of deze twee groepen verschillen in de mate waarin zij de verschillende aspecten van ruimte ervaren. In de grafiek hieronder zijn de verschillen tussen de professionals en niet-professionals zichtbaar. Het gaat bij beide groepen om werknemers in de openbare sector en niet in het onderwijs. Die selectie is gemaakt om professionals met niet-professionals te kunnen vergelijken zonder dat de vergelijking openbare sector – onderwijs de vergelijking verstoort. De professionals ervaren bij alle vier de aspecten meer ruimte.



Beïnvloeden van Ruimte voor Professionals

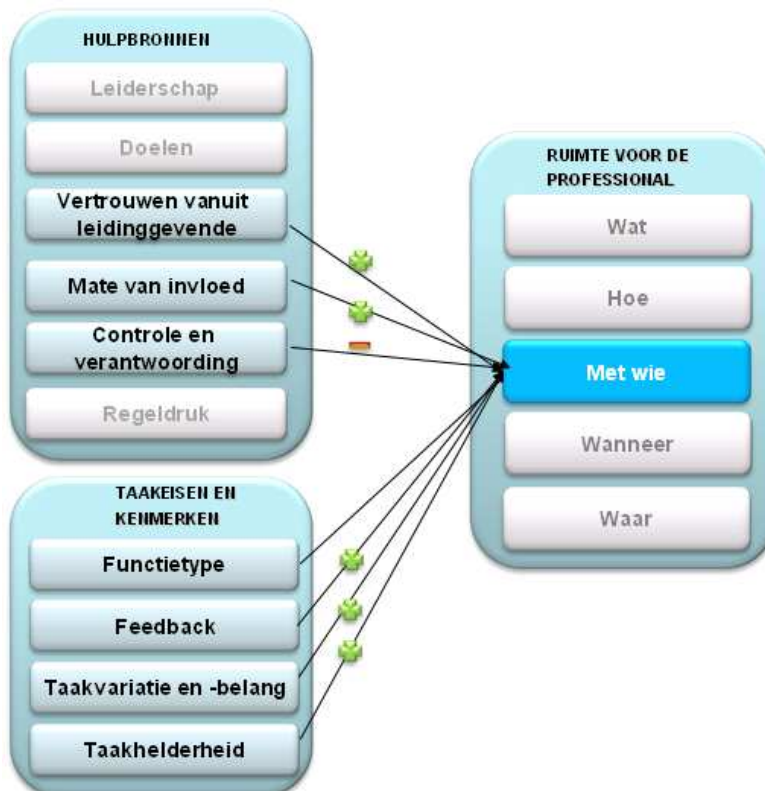
Vervolgens is gekeken of de groep professionals binnen de openbare sector zich door andere zaken laat beïnvloeden. Met andere woorden: zijn de knoppen waaraan leidinggevendenden kunnen draaien bij de specifieke groep hoogopgeleide en goed verdienende professionals dezelfde als bij de totale groep medewerkers? Hieronder zijn twee figuren te zien die eerder in hoofdstuk 3 werden getoond, maar nu specifiek voor professionals. De eerste figuur gaat over de ruimte om te bepalen wat iemand doet en hoe hij dat doet. Er zijn twee belangrijke verschillen als het gaat om de ‘knoppen’ die er zijn om dit aspect van ruimte te beïnvloeden. Leiderschap is niet langer een factor van belang. Daar staat tegenover dat het stellen van doelen voor de groep professionals wel significant en positief bijdraagt.

Ook bij de ruimte om te bepalen met wie je werkt is de situatie voor professionals net wat anders dan voor niet-professionals. Leiderschap (positief) en regeldruk (negatief) vallen weg als beïnvloedbare factoren.

***De ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen wat ze doen en hoe ze dit doen.
Analyse specifiek voor de groep professionals.***



***De ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen met wie ze hun werk doen.
Analyse specifiek voor de groep professionals.***



3 Oorzaken van ruimte

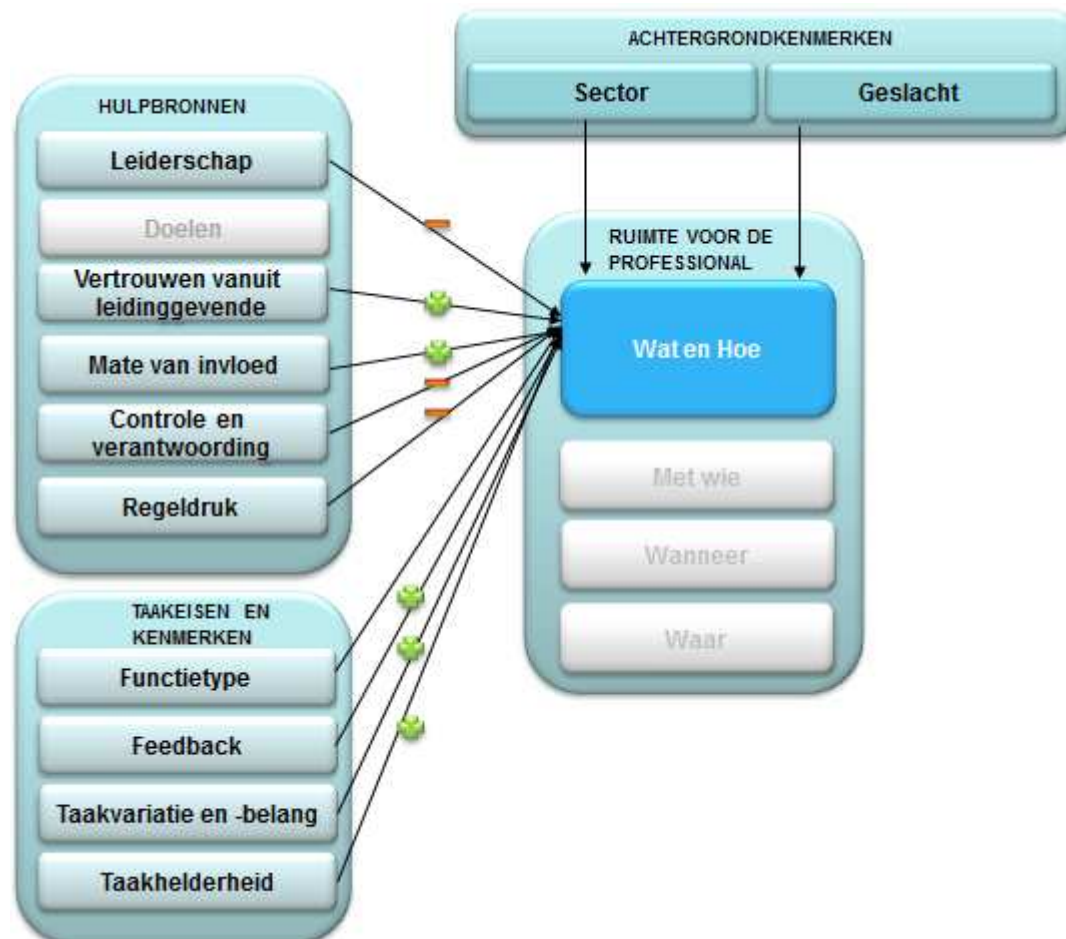
“Knoppen om aan te draaien”

Hieronder worden vier modellen gepresenteerd. Telkens staat daarbij één aspect van ruimte centraal, te herkennen aan de blauwe arcering. De vraag bij elk deelmodel is kortgezegd aan welke knoppen gedraaid kan worden om het betreffende aspect van ruimte te beïnvloeden. Preciezer geformuleerd is de vraag: welke ‘hulpbronnen’ of baankenmerken positief of negatief samenhangen met het betreffende aspect van ruimte voor de professional. In alle gevallen gaat het in deze modellen om beleefde of door de respondent zelf gerapporteerde uitkomsten. Zo is de regeldruk bijvoorbeeld niet daadwerkelijk gemeten. In plaats daarvan is aan de respondenten van het onderzoek gevraagd in hoeverre zij regeldruk ervaren.

De samenhang is in de onderstaande figuren onderzocht met regressieanalyse. Pijlen worden alleen weergegeven bij een statistisch significante samenhang ($\alpha=0,05$). Bij een negatief verband is een rode min weergegeven. Voor bijvoorbeeld regeldruk houdt dat in dat naarmate de regeldruk als hoger wordt ervaren, de ruimte om te bepalen wat je doet en hoe je dit doet gemiddeld als minder groot wordt ervaren. Onder het model zijn de gevonden effecten beschreven.

WAT EN HOE?

De ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen wat ze doen en hoe ze dit doen.



Drie factoren leiden tot een beperktere ervaren ruimte om te bepalen wat medewerkers doen en hoe ze dat doen: management vanuit een transformationele leiderschapsstijl, regeldruk en controle en verantwoording. Voor de laatste twee is dat conform verwachting, voor leiderschap is dat een opvallende uitkomst. Omdat de module leiderschap in het onderzoek is opgebouwd uit meerdere subdimensies is het mogelijk nader te kijken naar het effect van specifieke elementen van de transformationele leiderschapsstijl. Uit deze analyse blijkt dat met name het element “hoge prestatieverwachting” (leidinggevendens dragen uit dat ze een hoge verwachting hebben van de prestaties van medewerkers) negatief samenhangt met de ervaren ruimte om te bepalen wat je doet en hoe je dat doet. Voor andere elementen, “intellectuele stimulatie”, “individuele ondersteuning” en “het identificeren en articuleren van een visie” geldt dat deze positief samenhangen met de wat/hoe ruimte.

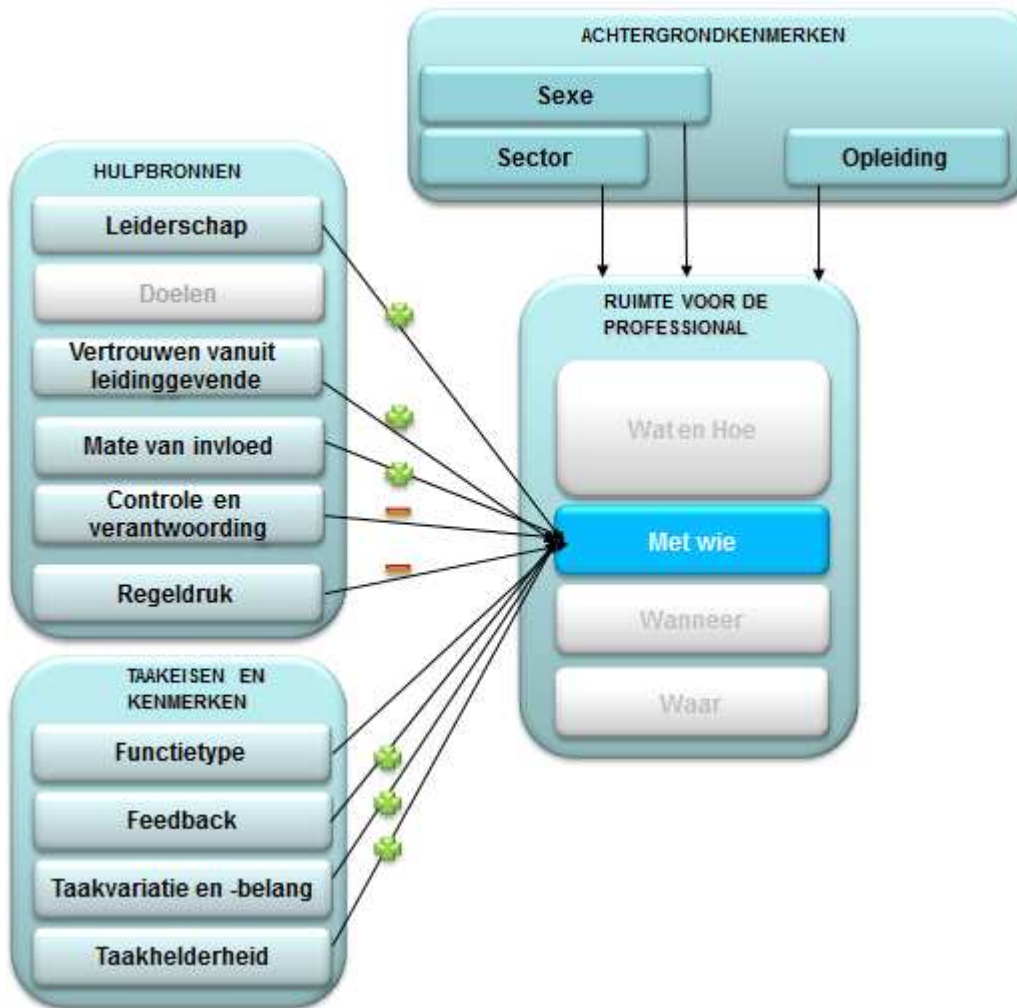
Vijf factoren hebben een positieve invloed op de ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen wat ze doen en hoe ze dat doen: management vanuit vertrouwen, het gevoel hebben invloed te kunnen uitoefenen, het hebben van een heldere taak en veel taakvariatie en het krijgen van goede feedback.

Er wordt geen significante relatie gevonden met het aspect “Doelen”. Deze bevinding werd niet op voorhand verwacht maar is wel goed verklaarbaar. Bij de module “doelen” gaat het om vragen als ‘Mijn taken en werkzaamheden zijn volstrekt helder’ en ‘Ik weet precies wat ik moet doen in mijn werk’. Het ligt voor de hand dat dit samenhangt met een verminderd ervaren ruimte.

Verder blijkt het in de onderzochte populatie zo dat vrouwen minder ruimte om te bepalen wat ze doen en hoe ze dat doen, dat medewerkers met zorgverlenende of dienstverlenende beroepen ervaren minder ruime om te bepalen wat ze doen en hoe ze dat doen en dat medewerkers in het openbaar bestuur ten opzichte van medewerkers in het onderwijs meer ruimte ervaren om te bepalen wat ze doen en hoe ze dat doen.

MET WIE?

De ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen met wie ze hun werk doen.



Twee factoren hebben een negatieve invloed op de ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen met wie ze hun werk doen: regeldruk en controle & verantwoording.

Zes factoren hebben een positieve invloed op de ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen met wie ze hun werk doen: leiderschap, management vanuit vertrouwen, invloed kunnen uitoefenen, het hebben van een heldere taak, voldoende taakvariatie en goede feedback krijgen.

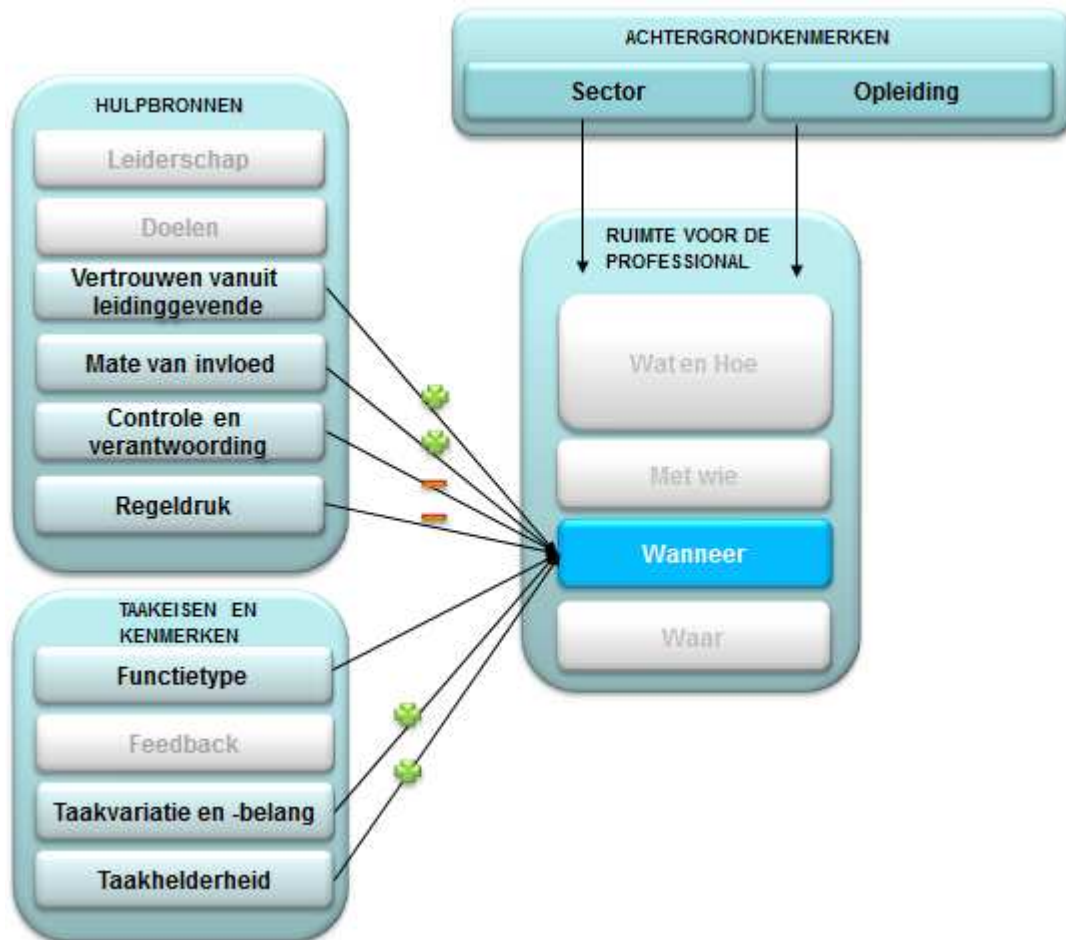
Verder blijkt dat in de onderzochte populatie vrouwen minder ruimte ervaren om te bepalen met wie ze hun werk doen, dat medewerkers met een hogere opleiding meer ruimte ervaren om te bepalen met wie ze hun werk doen en dat medewerkers in het openbaar bestuur meer ruimte ervaren om te bepalen met wie ze hun werk doen in vergelijking met medewerkers in het onderwijs.

Bij de analyse naar functiotype blijkt dat medewerkers met een zorgverlenende, onderwijsgevende of dienstverlenende taak minder ruimte ervaren om te bepalen met wie ze hun werk doen, ten opzichte van medewerkers met een beleidsfunctie of managementtaak.

Er wordt geen significante relatie gevonden met het aspect "Doelen".

WANNEER

De ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen wanneer ze hun werk doen.



Twee factoren hebben een negatieve invloed op de ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen wanneer ze hun werk doen: regeldruk en controle & verantwoording.

Vier factoren hebben een positieve invloed op de ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen wanneer ze hun werk doen: management vanuit vertrouwen, invloed kunnen uitoefenen, het hebben van een heldere taak en voldoende taakvariatie.

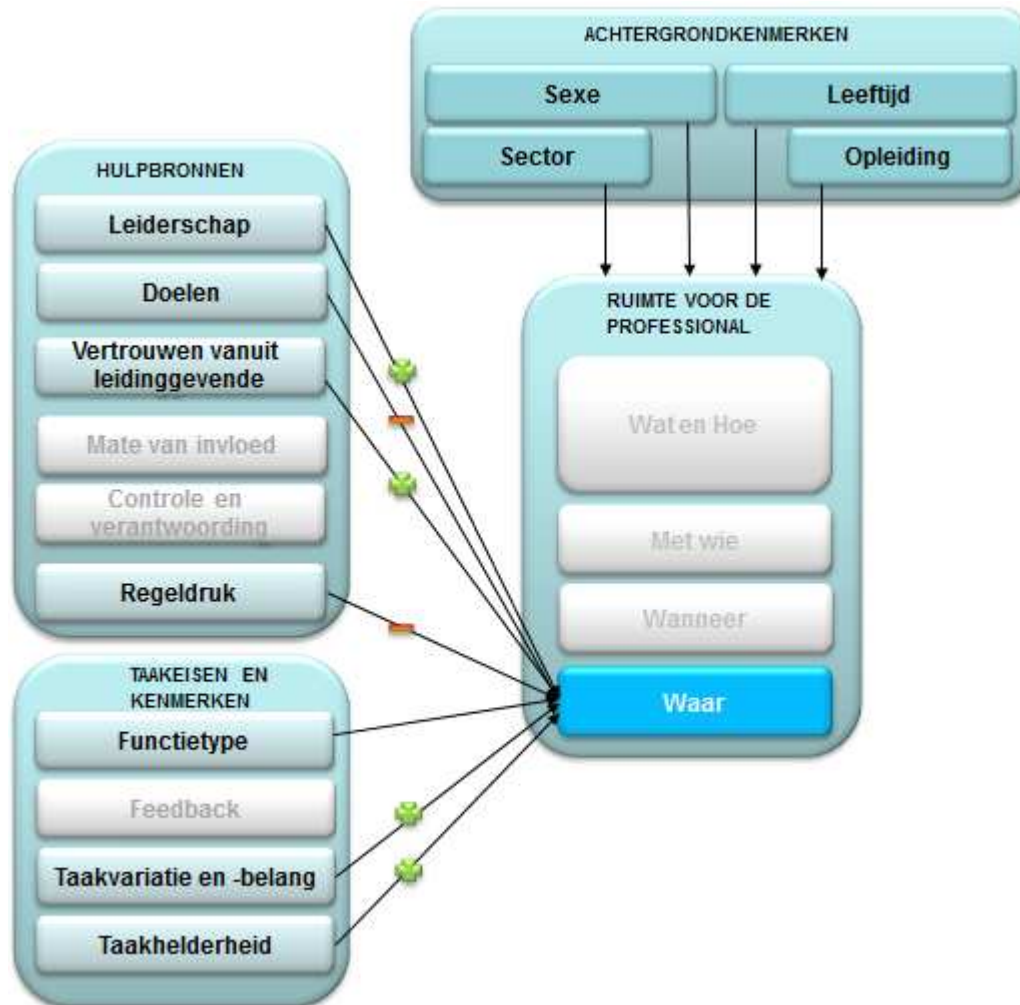
Verder blijkt dat in de onderzochte populatie beleidsmedewerkers meer ruimte ervaren om te bepalen wanneer ze hun werk doen in vergelijking met de referentiegroep managers en dat medewerkers met een hogere opleiding meer ruimte ervaren om te bepalen wanneer ze hun werk doen.

Bij een analyse naar functiotype blijkt dat medewerkers met een verzorgend, onderwijsgevende of dienstverlenende taak ervaren minder ruimte om te bepalen wanneer ze hun werk doen in vergelijking met de referentiegroep managers.

Er wordt geen significante relatie gevonden met de aspecten leiderschap, doelen en feedback.

WAAR?

De ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen waar ze hun werk doen.



Twee factoren hebben een negatieve invloed op de ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen waar ze hun werk doen: doelen en regeldruk.

Vier factoren hebben een positieve invloed op de ruimte die medewerkers ervaren om zelf te bepalen waar ze hun werk doen: leiderschap, management vanuit vertrouwen, het hebben van een heldere taak en voldoende taakvariatie.

Verder blijkt dat in de onderzochte populatie beleidsmedewerkers dat vrouwen en jonge medewerkers minder ruimte ervaren om te bepalen waar ze hun werk doen, dat medewerkers met een hogere opleiding meer ruimte ervaren om te bepalen waar ze hun werk doen en dat medewerkers in het openbaar bestuur meer ruimte ervaren om te bepalen waar ze hun werk doen, ten opzichte van medewerkers in het onderwijs.

Bij een analyse naar functiotype blijkt dat medewerkers met een inspectietaak, beleidsfunctie of ondersteunende taak ervaren meer ruimte om te bepalen waar ze hun werk doen ten opzichte van medewerkers met een verzorgende, onderwijsgevende, maatschappelijke- of dienstverlenende taak

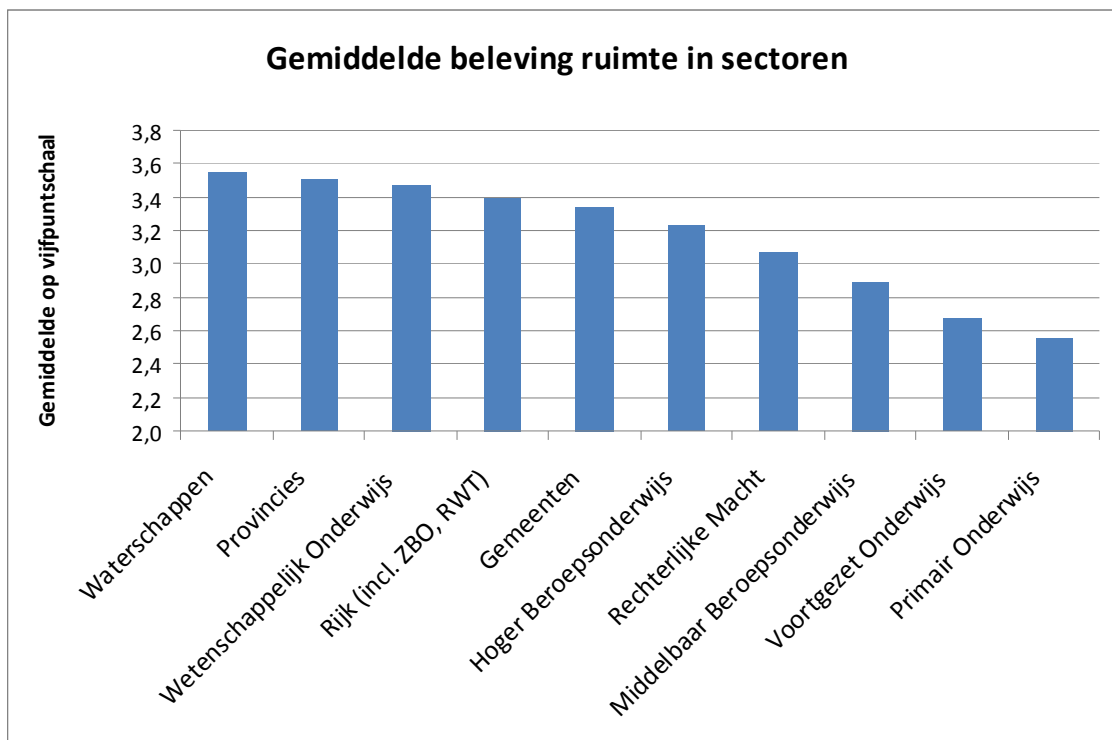
Er wordt geen significante relatie gevonden met de aspecten invloed uitoefenen, controle & verantwoording en feedback.

4 Verschillen tussen sectoren

Zijn er opvallende verschillen tussen sectoren waar te nemen in de ervaren ruimte?

Voor de vraag op welke plek eventuele actie moet worden ondernomen is het belangrijk om te weten of er verschillen zijn tussen sectoren. Naar die verschillen wordt in dit hoofdstuk gekeken door de gemiddelden per deelsector naast elkaar te zetten en de verschillen te analyseren.

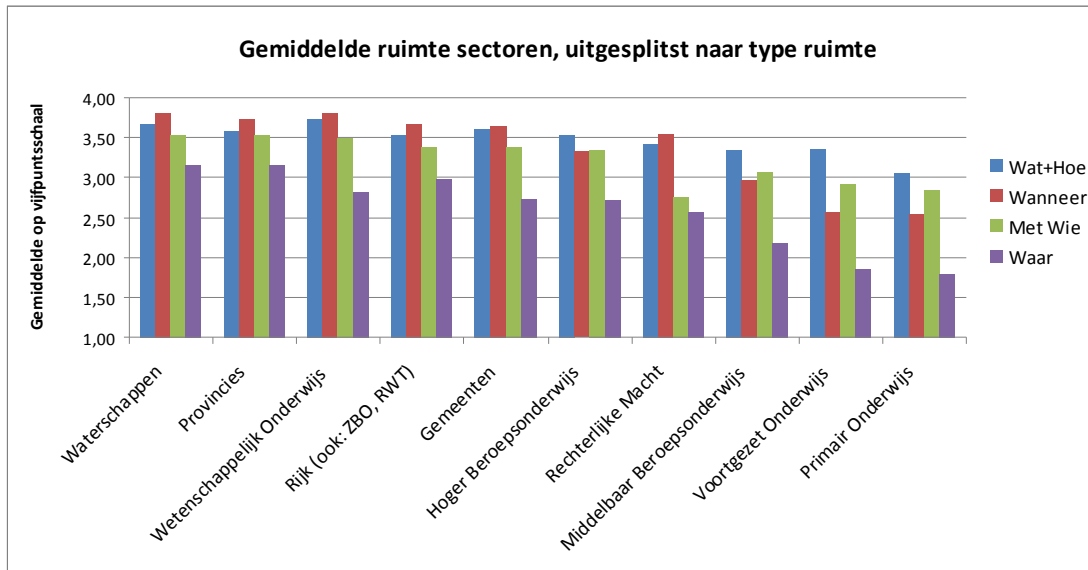
In de onderstaande grafiek zijn de gemiddelden weergegeven van de verschillende sectoren in het onderzoek, op de samengestelde variabele ruimte. Het gaat hierbij om de optelsom van de verschillende typen ruimte. Duidelijk is dat er verschillen zijn tussen sectoren.



In de grafiek valt een paar dingen op:

- De meeste ruimte wordt ervaren bij waterschappen, provincies en wetenschappelijk onderwijs.
- Er is een duidelijk verschil tussen de sector met de grootste ervaren ruimte (3,54 Waterschappen) en de sector met de laagste ervaren ruimte (2,56 Primair Onderwijs). Dit verschil is significant.
- In de openbare sector (Waterschappen, Provincies, Rijk, Gemeenten) ontlopen de scores in de ervaren ruimte elkaar niet al te veel. Zo verschilt de sector Rijk niet significant van de sectoren waterschappen, provincies en gemeenten.
- Er is een duidelijk verschil waarneembaar tussen het hoger onderwijs (WO en HBO) en de overige onderwijssectoren (MBO, VO en PO). In de laatstgenoemde sectoren ervaart men gemiddeld minder ruimte. Deze verschillen zijn significant.

De analyses voor sectorverschillen zijn ook gedaan voor de specifieke aspecten van ruimte voor de professional. In de onderstaande grafiek staan de gemiddelden per aspect per sector weergegeven.



De statistische test (ANOVA) geeft aan dat er significante verschillen tussen sectoren zijn, op alle vier de aspecten van ruimte. Het patroon van de sectorverschillen komt, ook uitgesplitst, overeen met de sectorverschillen die zichtbaar zijn in de eerste grafiek van deze paragraaf. In afwijking van het generieke patroon vallen twee dingen op:

- In het HBO, MBO, VO en PO is de ruimte die men ervaart om zelf te bepalen wat men doet en hoe men dat doet gemiddeld groter dan de ruimte om zelf te bepalen wanneer men werkt. In de overige sectoren is dit omgedraaid.

- In het HBO, MBO, VO en PO is de ruimte die men ervaart om zelf te bepalen met wie men samenwerkt gemiddeld groter dan de ruimte om zelf te bepalen wanneer men werkt. In de overige sectoren is dit omgedraaid.

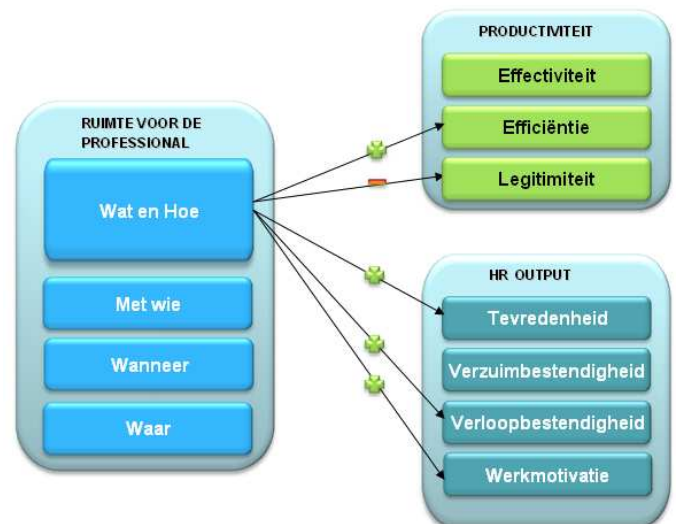
5) De effecten van de ervaren ruimte voor professionals op het welzijn van de medewerkers en de arbeidsproductiviteit

Om de onderzoeksvraag in de titel van dit hoofdstuk te beantwoorden is hieronder per aspect van ruimte voor de professional gekeken naar het effect ervan op verschillende (output)variabelen. In de figuren geven de afgebeelde lijnen telkens aan welke significante ($\alpha=0,05$) verbanden ('effecten') er worden gevonden tussen het betreffende aspect van ruimte en de (output)variabele. Wanneer er geen lijn tussen variabelen staat betekent dit dat er geen significant verband tussen deze variabelen is gevonden. Een plusje geeft een positief verband weer, een min een negatief. Een voorbeeld op basis van de eerste figuur hieronder: Als de ruimte om te bepalen wat iemand doet en hoe hij dit doet toeneemt, dan neemt ook diens tevredenheid toe.

Naast de figuren staat een korte toelichting met een samenvatting van de resultaten.

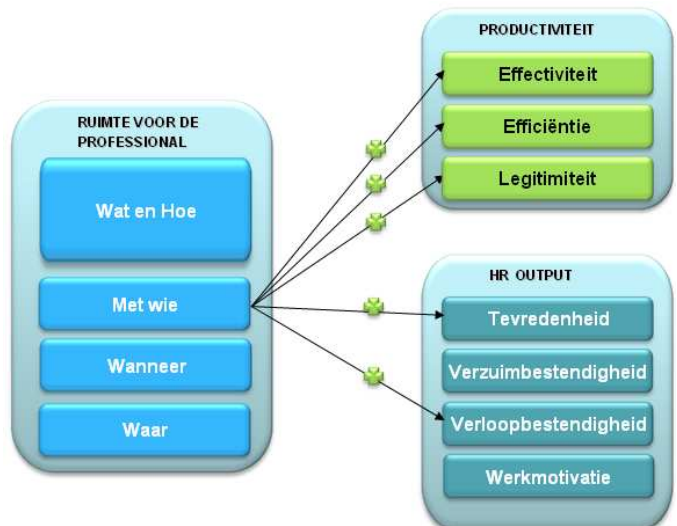
Ruimte om te bepalen welk werk ze op welke manier doen

De ruimte om zelf te bepalen wat je doet en hoe je dit doet hangt positief samen met diverse outputvariabelen. Bij een stijging van deze vorm van ruimte zullen doorgaans ook de efficiëntie, tevredenheid, en werkmotivatie stijgen, terwijl het verloop daalt. Opvallend maar verklaarbaar is de negatieve samenhang met legitimiteit. Legitimiteit is gebaat bij voorspelbaarheid van de uitkomst. Professionals met veel ruimte kunnen ten bate van de effectiviteit/efficiëntie van cliënt of eigen organisatie komen tot creatieve maar strikt genomen minder legitieme oplossingen.



Ruimte om te bepalen met wie professionals hun werk doen

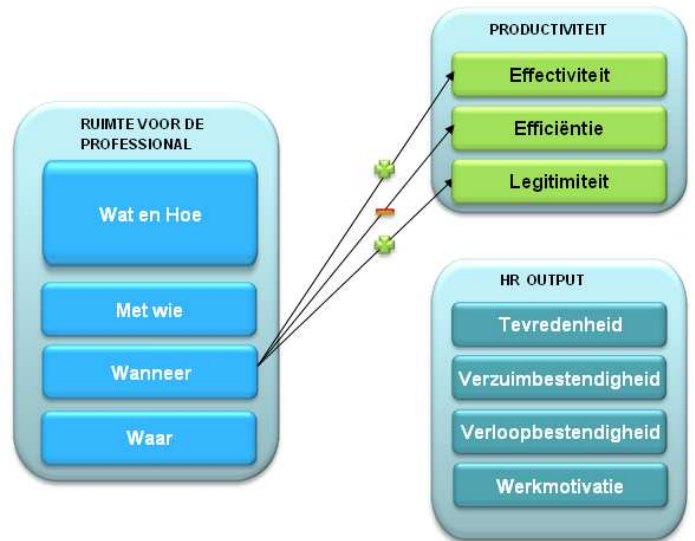
De ruimte om zelf te bepalen met wie je samenwerkt blijft een positief effect te hebben op diverse output-variabelen. Een significante negatieve samenhang werd niet gevonden. Op basis van deze analyse lijkt het vergroten van dit type ruimte in meerdere opzichten wenselijk.



Ruimte om te bepalen wanneer professionals hun werk doen

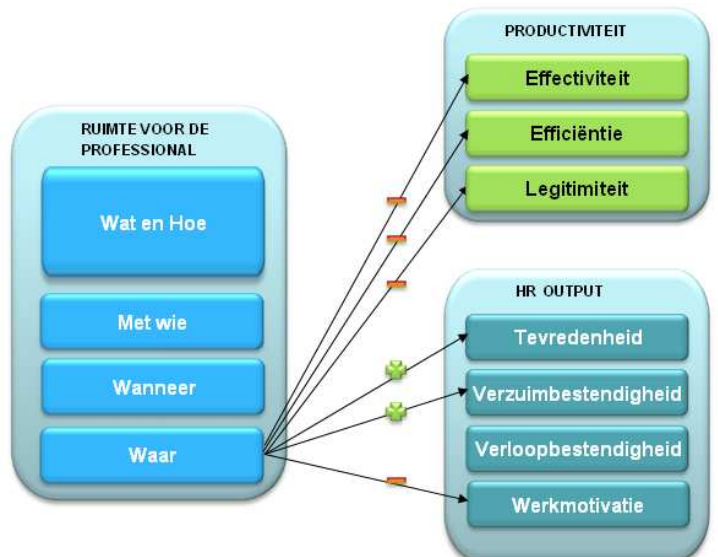
De ruimte om zelf te bepalen wanneer je je werk doet blijkt maar beperkt samen te hangen met outputvariabelen. We vinden een positief effect op effectiviteit en legitimiteit, maar daar staat een negatief effect op efficiëntie tegenover. De negatieve samenhang met efficiëntie is opvallend gezien de grote voordelen die vanuit Het Nieuwe Werken worden verwacht.

Over het ruimteaspect wanneer kan op basis van deze analyse worden geconcludeerd dat van het vergroten slechts beperkt positieve effecten mogen worden verwacht.



Ruimte om te bepalen waar professionals hun werk doen

Het vierde en laatste onderzochte aspect is de ruimte om te bepalen waar je je werk doet. Het vergroten van dit aspect van ruimte zal in de regel leiden tot een grotere tevredenheid en een lager verzuim, maar waarschuwing is op zijn plaats. Op alle productiviteits-variabelen en ook de variabele motivatie wordt een negatief verband gevonden. Als de productiviteit omhoog moet ligt het niet voor deze vorm van ruimte te vergroten.



Grootte verband en controle voor andere variabelen

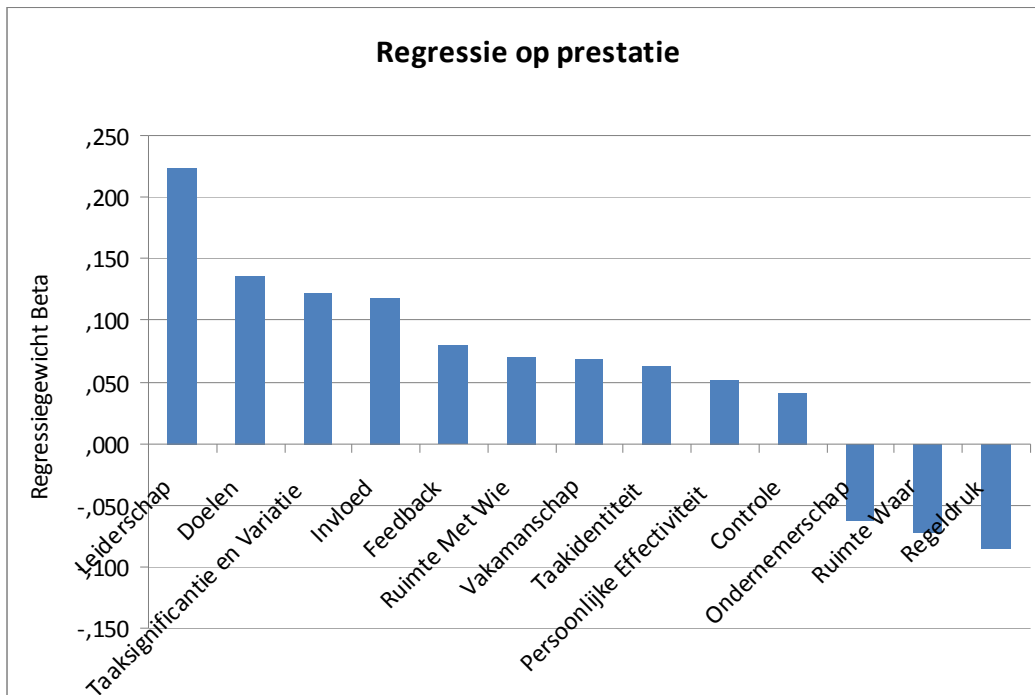
De figuren in dit hoofdstuk beschrijven de richting van de verbanden tussen aspecten van ruimte en (output)-variabelen. Dat is belangrijke informatie maar voor het trekken van conclusies is meer informatie nodig. In deze paragraaf gaat het om die aanvullende informatie, specifiek om twee vragen:

- Zijn de gevonden verbanden op zichzelf genoeg om (beleids-)actie te rechtvaardigen?
- Zijn de gevonden verbanden ten opzichte van die van controlevariabelen sterk genoeg om juist dit onderwerp, ruimte voor de professional, te problematiseren?

Om deze vragen te beantwoorden zijn regressieanalyses gedaan ($\alpha=0,05$). De resultaten daarvan staan in de onderstaande grafieken. De drie grafieken maken voor de belangrijkste output-variabelen inzichtelijk door welke variabelen zij in welke mate worden beïnvloed. Hoe hoger de staaf in de grafiek, des te sterker de samenhang (voorspellende kracht) van de desbetreffende variabele. Bij een staaf die naar beneden wijst is het verband negatief. Zo leidt meer regeldruk in de regel tot lagere prestaties. De staaf voor regeldruk wijst daarom naar beneden.

Prestatie van de organisatie

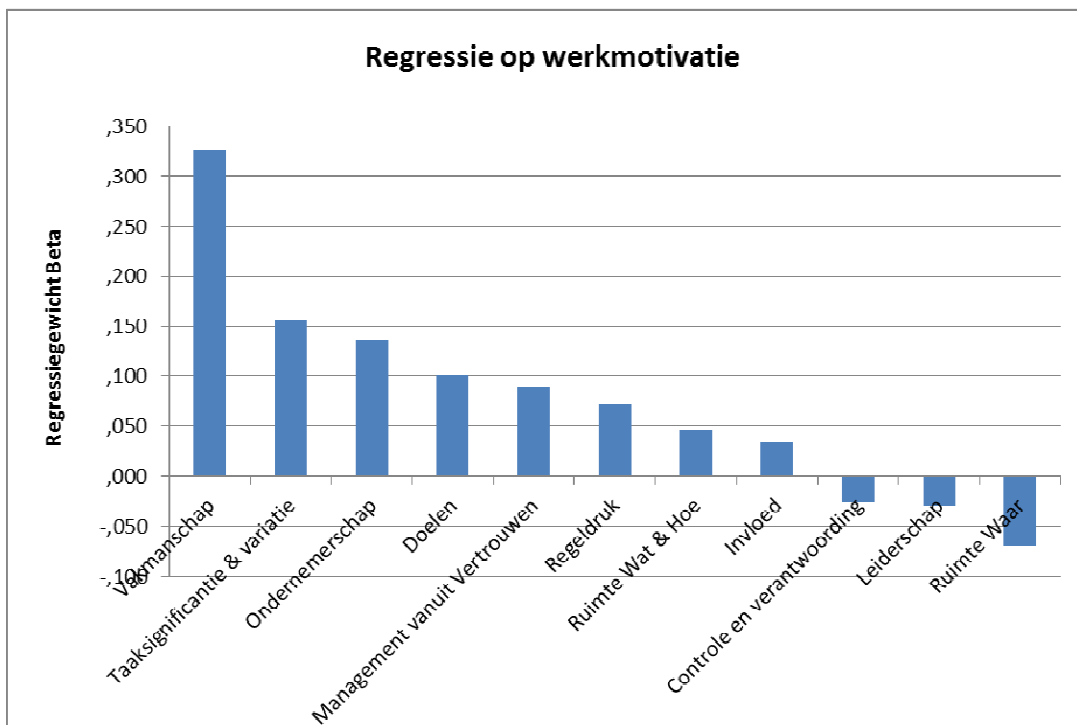
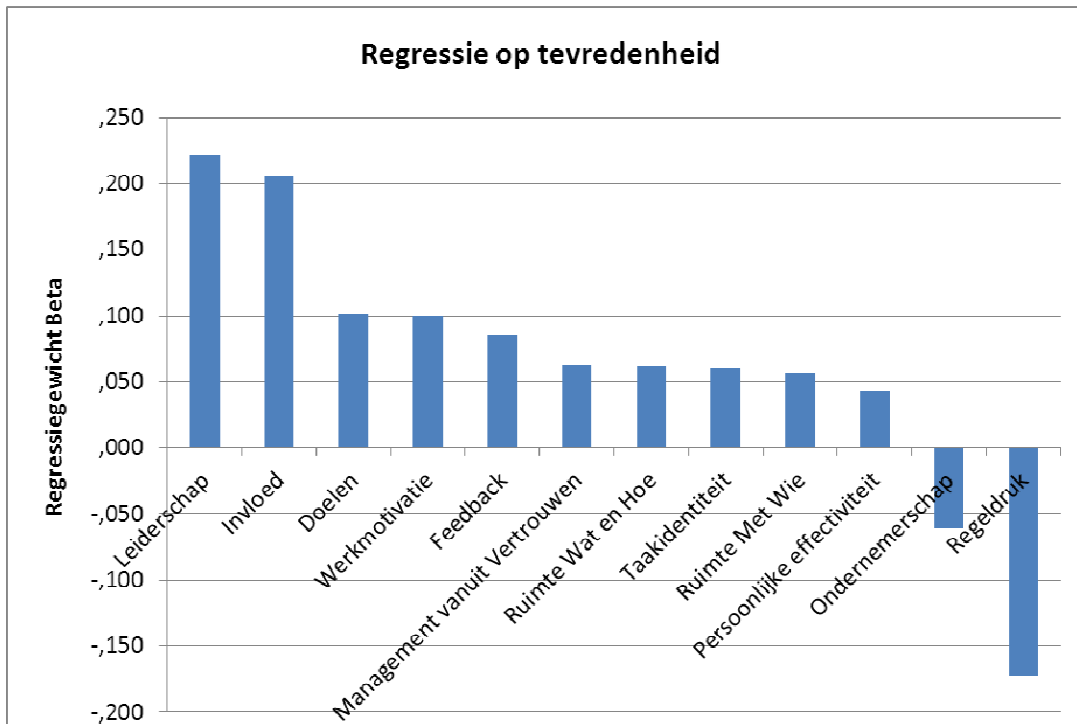
In de eerste grafiek zijn de drie aspecten van prestatie (effectiviteit, efficiëntie en legitimiteit) samen genomen. De belangrijkste voorspellers voor de prestatie zijn leiderschap, het hebben van heldere doelen, het hebben van zinvol en gevarieerd werk en het kunnen uitoefenen van invloed. Ook de ruimte om te bepalen met wie je samenwerkt, levert een duidelijke positieve bijdrage aan de prestaties. De bijdrage van de andere ruimte-aspecten op de prestaties is gering of negatief (ruimte om te bepalen waar je werkt).



Tevredenheid en motivatie

Naast prestaties is gekeken naar de effecten op motivatie en tevredenheid. Tevredenheid wordt het sterks beïnvloed door leiderschap en de mate van invloed. Van de ruimte-aspecten hebben er twee een duidelijke positieve bijdrage aan de tevredenheid: de ruimte om te bepalen wat je doet en hoe je dat doet en de ruimte om te bepalen met wie je werkt. De ruimte om te bepalen waar je werkt heeft ook een positieve bijdragen, maar de bijdrage ten opzichte van alle andere variabelen is net niet significant. Opvallend in de grafiek is verder het sterke negatieve verband met regeldruk.

Het patroon voor motivatie verschilt duidelijk van dat van tevredenheid. Voor de motivatie van professionals zijn hun vakmanschap, het belang en afwisselende karakter van het werk en de mogelijkheid ondernemerschap te etaleren de belangrijkste voorspellers. De ruimte om zelf te bepalen wat je doet en hoe je het doet levert ook een significante positieve bijdrage. De ruimte om zelf te bepalen waar je werkt hangt negatief samen met motivatie. Opvallend is de totaal verschillende werking van leiderschap. Voor de prestatie en tevredenheid blijkt dit een zeer belangrijke voorspeller te zijn maar voor de motivatie van professionals geldt het tegenovergestelde.



6) Conclusie en aanbeveling

Conclusie

De hoofdvraag van dit onderzoek was: Hoe is het gesteld met de ruimte voor professionals in de publieke sector, zoals ervaren door deze professionals zelf?

Bij deze hoofdvraag zijn deelvragen geformuleerd die hieronder achtereenvolgens worden beantwoord.

Over welke professionals hebben we het?

Een professional is in dit onderzoek iemand die voldoet aan de volgende drie kenmerken:

- Werkzaam in de (semi) publieke sector.
- Hoge opleiding, hoge status en een hoge waardering.
- Beschikken over discretionaire ruimte (in zekere mate). Het werk is te complex voor volledige protocollering en centrale sturing.

In deze werkdefinitie worden beleidsambtenaren vanaf een bepaald schaalniveau gerekend tot de professionals.

Wat is professionele 'ruimte

Uit het onderzoek blijkt dat het zinvol is om onderscheid te maken tussen vier verschillende dimensies van ruimte:

- **Wat** je doet en **Hoe** je dat doet (het bepalen van de inhoud van het werk en de manieren om het werk te doen),
- **Met wie** je werkt (de ruimte om zelf de samenwerkingspartners te kiezen)
- **Waar** je werkt (voor de plaats om te werken)
- **Wanneer** je werkt (de planning van het werk),

Wat zijn de effecten van de ervaren ruimte voor professionals op het welzijn van de medewerkers en de arbeidsproductiviteit?

Het maken van onderscheid tussen de vier ruimte-aspecten is van belang voor de effecten die worden nagestreefd met het beïnvloeden van de ruimte. Het vergroten van de ruimte om te bepalen wat je doet, hoe je dat doet en met wie je dat doet heeft op de meeste effectindicatoren (zoals efficiëntie, tevredenheid en verloopbestendigheid) een duidelijk positief effect. Het beeld voor de ruimte om te bepalen waar je werkt en wanneer je werkt is minder eenduidig positief. Maatwerk is daar geboden, afhankelijk van de personen die het betreft en het type werk.

Zijn er opvallende verschillen tussen sectoren waar te nemen in de ervaren ruimte?

De meeste ruimte wordt ervaren bij waterschappen, provincies en wetenschappelijk onderwijs. Er is een duidelijk verschil tussen de sector met de grootste ervaren ruimte (3,54 Waterschappen) en de sector met de laagste ervaren ruimte (2,56 Primair Onderwijs). Dit verschil is significant.

Welke factoren beïnvloeden de ervaren ruimte voor professionals?

Het maken van onderscheid tussen de vier ruimte-aspecten is óók van belang bij het bepalen van de juiste 'knoppen' waaraan de organisatie kan draaien. In grote lijnen is het beeld gelijk (controle en regeldruk leiden tot een lager beleefde ruimte en aspecten als 'mate van invloed' hebben een positieve invloed) maar per aspect van ruimte is er wel een verschil tussen de knoppen die zinvol zijn om aan te draaien.

Zijn er verschillen tussen professionals en niet-professionals waarneembaar?

Het blijkt tenslotte ook zinvol om specifiek te kijken naar professionals als aparte groep, met eigenschappen die wat verschillen van die van publieke medewerkers in het algemeen. Zo lijken de professionals anders dan de overige medewerkers vatbaarder voor het stellen van doelen en ervaren ze over de hele linie al meer ruimte.

Aanbevelingen

Zijn er verbeterpunten waar te nemen voor professionals zelf, de organisaties waarin zij werken of de rijksoverheid?

Het onderzoek leidt tot de volgende aanbevelingen voor het Ministerie, Publieke organisaties en professionals:

Aanbevelingen voor Het Ministerie van Binnenlandse Zaken

- Beleidsmatig inzetten op vergroting van de twee aspecten van ruimte die het meest effectief blijken, de ruimte om te bepalen wat je doet, hoe je het doet en met wie je het doet.
- Informatie verschaffen aan de openbare sector die het denken over ruimte verbreedt, een spade dieper dan het debat of het altijd goed is of slecht. Het hangt af van het aspect van ruimte, de situatie en de competenties van de betreffende professionals.
- Het brengen van een genuanceerde boodschap over specifiek de ruimte om te bepalen waar en wanneer je werkt. Maatwerk is daarbij geboden.
- Werken aan het versterken van de professionaliteit binnen de publieke sector door bijvoorbeeld Goed Werk Hub's, scholing en versterking van de interne mobiliteit.

Aanbevelingen voor publieke organisaties

- Inzetten op vergroting van de twee aspecten van ruimte die het meest effectief blijken, de ruimte om te bepalen wat je doet, hoe je het doet en met wie je het werk doet. Uit dit onderzoek blijkt dat dat mogelijk is door medewerkers meer vertrouwen te geven (management vanuit vertrouwen), heldere doelen te stellen, de controle- en verantwoordingslast te beperken, de mate van invloed te vergroten, helder te maken voor welke taak mensen staan en de taakvariatie te vergroten.
- Het traject richting Ruimte voor Professionals moet zorgvuldig verlopen: Als je plotseling mensen met een praktische baan veel ruimte geeft zullen de betreffende mensen zelf vaak aangeven dat ze niet zitten wachten op die autonomie en verantwoordelijkheid. "vertel maar gewoon wat ik moet doen". Als managers die autonomie van de ene op de andere dag opleggen, dan is dat ten eerste geen echte autonomie, en ten tweede hebben mensen dan geen tijd gehad eraan te wennen, wat hen angstig kan maken. Het vergt dus meer investering om het tot een succes te maken.
- Het verdient aanbeveling om interventies in de ruimte voor professionals onderdeel te laten zijn van een breder programma over bijvoorbeeld slimmer werken, HNW, professionalisering, goed werkgeverschap, goed werknemerschap etc. Een uitkomst uit de interviews gehouden voor dit onderzoek is dat je ruimte niet 'over de schutting gooit'. Het vereist vaardigheden van de professional om er mee om te gaan (zie ook de volgende paragraaf) maar zeker ook vergt het aanpassingen in de managementstijl. Een voorbeeld daarvan is dat er bij meer ruimte behoefte is aan duidelijker afspraken over het einddoel en het tijdpad.
- Voor de overige aspecten van ruimte, het waar en wanneer, geldt een genuanceerde boodschap. In dit onderzoek worden geen positieve effecten op de productiviteit van publieke organisaties in de openbare sector en het onderwijs

gevonden. Desalniettemin kunnen er andere goede redenen zijn om deze typen ruimte wel te vergroten. Dit onderzoek gaat daar niet over, maar in de literatuur zijn redenen te vinden als het versterken van het imago van modern en aantrekkelijke werkgever, het inspelen op behoeftes van een veranderende arbeidsmarkt, het verkleinen van file-problematiek, het verbeteren van de work-life balance etc.²⁴

- Publieke organisaties kunnen meer ruimte geven voor Job Crafting: het zelf doen van aanpassingen aan de taakhoud- en uitvoering, zodat het werk beter aansluit bij veranderende behoeftes, sterktes en cognitieve of fysieke vermogens.
- Publieke organisaties kunnen experimenteren met 'i-deals' : unieke afspraken tussen medewerker en leidinggevende waarbij iedere werknemer met zijn leidinggevende onderhandelt over tijd, geld, prestaties en ontwikkeling. Dat maakt het gesprek over ruimte veel explicieter en geeft meer kans op een passende werkomgeving.

Aanbevelingen voor professionals

- In de interviews en de wetenschapstafel werd verschillende keren gewezen op het fijnzinnige spel dat gespeeld wordt rondom de ruimte voor professionals. Enerzijds omdat er persoonlijke verschillen zijn in de mate waarin RvdP wordt opgepakt. Anderzijds omdat het bij ruimte ook gaat om de interactie tussen professional en organisatie/leidinggevende. Door te werken aan hun eigen professionalisering kunnen professionals meer ruimte 'verdienen' en andersom kunnen zij verwachten dat hun ruimte wordt ingeperkt bij een niet-professionele opstelling.
- Professionals kunnen zelf aan Job Crafting doen: aanpassingen doen aan de taakhoud- en uitvoering, zodat het werk beter aansluit bij veranderende behoeftes, sterktes en cognitieve of fysieke vermogens. Op die manier scheppen ze condities en ruimte voor een productieve werkomgeving.

²⁴ Zie o.a. Baane, R., P. Houtkamp & M. Knotter (2010) Het nieuwe werken ontrafeld, over Bricks, Bytes & Behavior. Assen: Van Gorcum.

Bijlage 1 Verslag Wetenschapstafel

Verslag wetenschapstafel Ruimte voor de Professional – 14 maart 2012

1. Wie waren er aanwezig?

- Bram Steijn – Erasmus Universiteit Rotterdam
- Lars Tummers – Erasmus Universiteit Rotterdam
- Bas de Wit – Universiteit Utrecht
- Roelant van Zevenbergen - BZK
- Ton de Korte – NCSI
- Wilco Brinkman – A-Advies
- Aukje Nauta – Universiteit van Amsterdam
- Dirk-Jan de Bruijn – ICTU / Algemene Bestuursdienst
- Daniël van Geest – InternetSpiegel
- Brenda Vermeeren – InternetSpiegel

2. Wat was het doel?

- Inzicht krijgen in het begrip ‘Ruimte voor de Professional’
- Inzicht krijgen in hoe Ruimte voor de Professional te beïnvloeden is

3. Hoe verliep de bijeenkomst?

- Zoals te verwachten was met een dergelijk veelzijdig gezelschap, was het een levendige discussie met veel verschillende visies. We hebben verschillende flip-overvellen vol geschreven met termen en invalshoeken die aan de orde gekomen zijn. De discussie ging naast inhoudelijke vragen (zoals wat is een professional?, wat is ruimte?, hoe kunnen we die beïnvloeden? en wat zijn de gevolgen?) over het nut en de noodzaak van de ontwikkeling van een instrument naast reeds bestaande initiatieven. Er werden diverse suggesties gedaan om naast het surveyonderzoek diepteonderzoek uit te voeren (onder andere experimentonderzoek en agendaonderzoek).

4. Wat heeft het opgeleverd?

- Een groot scala aan termen en perspectieven op het thema ‘Ruimte voor de Professional’ die al dan niet direct aan het thema gerelateerd zijn. Deze ideeën kunnen behulpzaam zijn bij de verdere vormgeving van het model.
- Diverse ideeën over hoe het onderzoek (naast de uitvoering van een survey) verrijkt kan worden.
- Ideeën over bestaande theoretisch modellen die als uitgangspunt genomen kunnen worden met een aantal suggesties om deze modellen uit te bouwen met variabelen specifiek voor de publieke sector.
- Deelnemers die graag op verschillende manieren betrokken willen blijven bij het onderzoek, ieder vanuit zijn eigen expertise en interesse.

Inhoudelijk verslag wetenschapstafel

Suggesties, opmerkingen, commentaar etc. gerubriceerd.

Over (aspecten van) Ruimte voor de Professional

5. Wat is ruimte voor de professional?

- Autonomie is relevant op verschillende vlakken: BV. Bij de planning van werkzaamheden, bij de uitvoering en onderhandelingsruimte.
- Ondernemerschap is belangrijk: Vanuit betrokkenheid meedenken over wat nodig is, je talenten geven. Daarvoor is sturing op kaders een voorwaarde. Ondernemerschap is in die zin een effect van RvdP, niet de RvdP zelf.
- Ruimte is een randvoorwaarde. De uitkomst is het effect van de persoon, de situatie en de interactie tussen die twee.
- Ankerpuntentheorie: Bij professioneel gedrag krijg je veel ruimte. Als je die goed invult kan het anker weer wat verschuiven naar meer ruimte.
- Er zijn persoonlijke verschillen in de mate waarin RvdP wordt opgepakt. De één pakt de rol van publiek ondernemer, de ander niet. Het zou goed zijn dit duidelijk in het model tot uitdrukking te laten komen.
- Job Crafting discussie in dit verband interessant. Job Crafting gaat over het principe dat medewerkers aanpassingen doen aan de takinhoud- en uitvoering, zodat het werk beter aansluit bij veranderende behoeftes, sterktes en cognitieve of fysieke vermogens. In hoeverre hebben mensen ruimte om dat te doen? Kan sturen op Job Crafting een oplossingsrichting zijn?
- Veel ruimte is ook een risico: solisme, prima donna gedrag of vakinhoudelijk hobbyisme. Kijk of je die balans in het model tot uitdrukking kan laten komen.

6. Waar zit de pijn?

- Regels en administratieve verplichtingen in sectoren als Zorg en Onderwijs.
- Prestatiebeloning en bij-effecten van incentives.
- Talent wordt niet maximaal benut.
- Werkdruk
- (Toekomstig) Tekort aan de juiste vakmensen.
- In het onderwijs zijn er ook beperkingen door de loondienstconstructie. Een ontwikkeling richting bv. maatschappen maakt professionalisering mogelijk.

7. Oplossingsrichtingen

- Goed voorbeeld: 'unieke afspraken' (i-deals) tussen medewerker en leidinggevende. Iedere werknemer onderhandelt met zijn leidinggevende over tijd, geld, prestaties en ontwikkeling. Daarbij wordt de ruimte maximaal benut. Zie ook het model van Aukje Nauta.
- Goed voorbeeld: I-Interim Rijk. We zouden op meer plekken moeten werken aan een flexibele kern.
- Een manier om ruimte te vergroten is om flexibeler om te gaan met contractvormen.

- We moeten binnen de publieke sector van de klassieke organisatievorm af en ons laten inspireren door bv. Buurtzorg. Het zou goed zijn dit onderwerp, deze discussie, op een hoog niveau binnen de overheid op te pakken. Bv. in de ABD.
- Relevant in dit verband is de vraag: Wat is het wenkende perspectief? Hoe zit de ambtenaar er over x jaar uit?
- Vanuit BZK wordt gewerkt aan een code voor ambtelijk vakmanschap.
-Reactie: professional wordt niet gedefinieerd door een code. Het effect van een code op de werkvloer is gering.
- Er ligt een belangrijke opgave bij de manager. Die moet zorgen voor inspirerend management, zijn medewerkers 'beschermen' tegen verplichtingen die niets bijdragen en zijn medewerkers vertrouwen geven.
- Het traject richting Ruimte voor Professionals moet zorgvuldig: Als je plotseling mensen met een praktische baan veel ruimte geeft zullen de betreffende mensen zelf vaak aangeven dat ze niet zitten wachten op die autonomie en verantwoordelijkheid. "vertel maar gewoon wat ik moet doen". Als managers die autonomie van de ene op de andere dag opleggen, dan is dat ten eerste geen echte autonomie, en ten tweede hebben mensen dan geen tijd gehad eraan te wennen, wat hen angstig kan maken. Het vergt dus meer investering om het tot een succes te maken.

8 Over Model en Methodiek:

- Bestaande modellen zie je niet herkenbaar terug in het concept model. Het zou goed zijn zoveel mogelijk aan te sluiten op een bestaand model zoals het JD-R, het Job Characteristics model van Hackman & Oldham.
-Reactie: Waar mogelijk sluiten we aan. Probleem bij alle modellen is dat autonomie, dat in de discussie tijdens deze wetenschapstafel toch vaak gelijkgesteld wordt aan ruimte, in deze modellen de onafhankelijke variabele is en er dus weinig suggesties gedaan worden om echt te sturen op deze ruimte voor de professional.
- Kijk eens naar dagboekstudies als methodiek om dit in beeld te brengen.
- Een voordeel van kwantitatieve meting is de macht van het getal. De cijfers zijn belangrijk in een politiek-bestuurlijke context.
- Koppel de resultaten ook terug naar de ondervraagde (en zorg dat die daar mee aan de slag kan).
- Een open systeem zou meer recht doen aan de realiteit. Klanten , de directe omgeving en de buitenwereld (pers, publiek, politiek).
- Tevredenheid zou een prominenter rol moeten krijgen in het model.
- Het is een wat technische benadering. Het gaat ook om allerlei emoties, bv. in de richting van de overheid.

Bijlage 2 Vragenlijst Ruimte voor de Professional

Separaat stuk.